

中国管理本质——一个社会网的观点

罗家德

(清华大学 社会学系, 北京 100084)

摘要: 中国的本土管理学首重无为而治, 也就是鼓励自我组织、自订规章、自我管理的自组织治理机制, 而要想放而不乱, 靠的是从天下至诚开始到德育天下为止, 建立价值、愿景、文化、规范以控制组织行为的前题环境, 而非控制行为本身。最终目的则在追求生生不息, 也就是在多元的系统中保持平衡, 以不断适应外在环境的变化。这套管理思想暗合了以社会人假设为基础的人本管理思想, 其中, 尤其以社会网的理论与方法最适合分析中国“关系社会”的自组织治理。个体网、整体网、以及社会网分析方法可以分析中国人的人情交换、关系网络以及圈子现象, 复杂网与动态网则可以分析自组织的形成以及系统的平衡与变迁。这些研究方法可以帮助处理本土管理的重大议题, 催生着更多本土管理理论的诞生。

关键词: 中国本土管理; 中庸; 社会网; 镶嵌; 整体系统

中图分类号: F203.9

文献标识码: A

文章编号: 1008-2646(2011)01-0031-10

为什么我们谈经营会说“作生意之前先作人”?

为什么我们谈治理会说“半部论语治天下”?

为什么我们会有“宁为鸡首不为牛后”的现象, 所以中国人的社会总是创业特别多?

为什么我们的企业内常有一些不同型式的自组织, 如挂靠、承包?

为什么我们的企业内部总是充斥着派系、抱团现象, 上有政策下有对策, 集体规避层级制的管理?

为什么我们企业总是结成网络, 合作共荣, 商帮如温州帮, 小企业网络如义乌模式, 还有中心—卫星外包网, 以及一镇一产业的产业网。

这些本土常见的组织现象, 如何解释? 这将催生着中国本土管理学的诞生与发展。

“宁为鸡首不为牛后”的现象, 派系、抱团现象, 说明了中国人长于利用关系网结成自组织。

企业内上层级、下网络或内层级、外网络的结构, 使企业常常结成商帮、小企业网络、外包网以及区域产业网, 说明了中国组织结构是网络式的。

“做生意之前先做人”, “半部论语治天下”, 说明了要治理好网络结构中的自组织需要关系管理, 关系管理的前题是诚意、修身。我以为是解开中国管理本质之谜的最主要的锁匙。

而这把锁匙可以追本溯源到两千多年前就被孔子孙子子伋提出的中庸之道。我以为中庸之道在教育管理者有三项修炼: 一是放, 二是诚, 三是平衡。

一、中庸之道观点下的中国管理本质

1. 无为而治——自组织的治理机制

中庸开宗明义就说“天命之谓性, 率性之谓道, 修道之谓教”, 性者理也, 理来自于天命, 任天理而行就是道, 这正是道法自然的思想。接着又说“喜怒哀乐之未发, 谓之中; 发而皆中节, 谓之和。中也者, 天下之大本也, 和也者, 天下之达道也。致中和, 天地位焉, 万物育焉。”人的七情六欲未发之时就无所偏倚, 谓之中, 是道之本, 人情发出去时又不离天理, 谓之和, 是道之用, 能把中和推于极致, 则天地万物各安其份, 生生不息。^[1]

收稿日期: 2010-10-20

作者简介: 罗家德(1970—)男, 台湾人, 清华大学社会学系教授、博导; 研究方向: 组织研究、网络分析、经济社会学。

这样一套思维形成了治理上的“无为主义”，也就是小政府或不干涉人民生活的一套思想，诚如中庸的结尾语：“《诗》曰：‘不显惟德，百辟其刑之。’是故君子笃恭而天下平。《诗》曰：‘予怀明德，不大声以色。’子曰：‘声色之于化民，末也。’……‘上天之载，无声无臭’，至矣！”所以中庸之道主张，上善的领导是“不显”、“不大声以色”的，甚至是“无声无臭”的。这样的思想主张限制着权力由上而下的扩张，让人民自我组织，自我成长，自我协调，各安其位，生生不息，并相信这些自我组织会协调出社会秩序。

换成今天的管理来说，中庸之道在权力来源上主张不是由上而下的，而是权力由下而上；所以自然而然形成的结构就是网络式组织，由基层的人自组织成各个团体，再让团体相互连结成为网络；这种自组织为主的组织中最强大的激励措施不再是加薪、福利及分红，而是自组织的机会，给人一片空间，完全授权，任其发挥，自我组织。中国人是最会自组织的民族，这就是为什么中国总是“跑马圈地、诸侯经济”特别发达的原因，民营经济中总是充满了创业、中小企业、外包网络以及商帮、地区产业集聚，组织之内则总是有承包、挂靠、子公司、子集团等现象。而中国人的管理智慧以为上善的领导是懂得“放”的领导，给人空间，才能激发出中国人无穷的生命力与创意。

所以，中庸之道的管理智慧第一个提出的就是自组织。

自组织是来自于物理学的概念，指涉的是在开放系统的环境中，受环境影响，一群行动者如何从无序走向有序的过程。^{①②} 类似的概念在作交易成本的经济学者中以其治理机制特征称为单边或双边合约 (Unilateral or Bilateral Contract)，^③ 组织理论学者则以其结构特征称之为网络 (Network)，^④ 社会学者一般以其组织型式称之为社群或小区 (Community)，公共管理学者则称之为自

我治理 (Self-governance)。^⑤ 本文以自组织统称之，用以描述一群行动者如何自发地自我组织、自订规章、自我管理，以期产生内在的秩序。

2 天下至诚——以关系管理营造信任环境

然而中国人往往“一放就活”，放，给人自组织的空间，正是中国人最大的激励，有了这个工作动机，中国人的效率、创意与活力都出来了。但结果也常常“一放就乱”。如何放而不乱？中庸之道以为在于诚。

诚的内涵包括三项：一是关系管理，也就是天下家国九经，二是德行领导，也就是以身作则、德育天下，三是价值愿景领导，也就是天下至诚、诚待天下。

中庸的天道观下，治理天下要作的是九经：“天下国家有九经，曰：修身也，尊贤也，亲亲也，敬大臣也，体群臣也，子庶民也，来百工也，柔远人也，怀诸侯也。”前几项都是针对政府组织的治理，讲的却是一套对不同的人的关系处理之道，而不谈组织层级、命令、规章、工作流程的设计等等。后几项虽不是治理组织之道，却是治理人民之道，讲究的是要仁爱、要怀柔，使百工安居乐业。所以中庸之道看重的都是关系管理，只有各类关系都管理好了，才能放而不乱。

天下国家九经的第一项却是修身，换言之，关系管理之本在于修身，中庸有云：“施诸己而不愿，亦勿施于人”；“君子之道四……所求乎子，以事父，未能也；所求乎臣，以事君，未能也；所求乎弟，以事兄，未能也；所求乎朋友，先施之，未能也；”这就是以身作则的道理，而以身作则正是管理学界谈的德行领导的核心。要想儿子如何对待你，你先这样对待父亲；要想部属如何对待你，你先这样对待领导；要想小弟如何对待你，你先这样对待大哥；要想朋友如何对待你，你先这样对待他/她。中国人不是说“要怎样收获就怎样栽”以及“言教不如身教”，领导要想有怎样的组织文

① Prigogine I 1955. *Thermodynamics of Irreversible Process*. NY: RYerson Press.

② Haken Hermann 1983. *Synergetics—Nonequilibrium Phase Transitions and Self-Organization in Physics, Chemistry and Biology*. NY: Springer-Verlag.

③ Williamson Oliver 1985. *The Economic Institutions of Capitalism*. New York: The Free Press.

④ Powell Walter 1990. "Neither market nor hierarchy: Network forms of organization." *Research in Organizational Behavior* 12: 295-336.

⑤ Ostrom Elster 1990. *Governing the commons: the evolution of institutions for collective action*. Cambridge: Cambridge University Press.

化,就要如此作为,再多的口号、教条、训话都是假的,忽悠得了人一时,却迟早会丢掉大家的信任。

而修身之本在于诚,所以说“唯天下至诚,为能尽其性;能尽其性,则能尽人之性;能尽人之性,则能尽物之性;能尽物之性,则可以赞天地之化育;可以赞天地之化育,则可以与天地参矣。”换言之,领导人以至诚之心开始,可以让天下之人和谐,最后使天地万物各安其份,生生不息。

换成今日的管理来说,就是以诚相交才能收服中国的人才的心。创业者第一个要问的就是,你是真的吗?会不离不弃生死以之地投入在你发现的商机中吗?还是,只是创业狂潮泡沫中随波逐流的一员?管理者第一个要问的就是,你真的相信你的商业模式是优良的吗?你所鼓吹塑造的企业文化能以身作则吗?你所传讲的公司愿景是真实的人生信仰,还只是公司的一份宣言而已?

当然,要想放而不乱,制度设计与治理机制也很重要,但中国人的管理智慧却以为,只有制度是不够的,领导者的诚意是不可或缺的。领导者个人的诚意会感动别人,会变成组织文化,会形成组织愿景,“道不同不相为谋”,志同道合才能聚群成事。个人的“道”会传染,会聚众,而成为一群人的“道”,可以放之千里之外也不离经叛道。

诚才能为组织提出愿景,才能感动员工追随相同的方向,才能作好价值观领导。中庸之道的管理智慧第二提出的就是关系管理,而关系管理之本在于诚。

大学之道也有十分类似的思想,“大学”有云:“古之欲明明德于天下者,先治其国;欲治其国者,先齐其家;欲齐其家者,先修其身;欲修其身者,先正其心;欲正其心者,先诚其意;欲诚其意者,先致其知;致知在格物。物格而后知至,知至而后意诚,意诚而后心正,心正而后身修,身修而后家齐,家齐而后国治,国治而后天下平。”又说:“自天子以至于庶人,壹是皆以修身为本。其本乱而未治者否矣;其所厚者薄,而其所薄者厚,未之有也。”

格物、致知、诚意、正心是修身之本,而修身之后才能家齐、国治、天下平。大学也指出治理一群人,小至一个家,大至全天下,都要以修身为本,而修身之本则在诚意、正心。与中庸之道的思维完全相合。

3 允执厥中——追求整体系统的平衡

中庸之道留给我们最强的印象恐怕不是上述

的管理之道,而是“允执厥中”,持守中道的思维。这来自尚书大禹谟:“人心惟危,道心惟微,惟精惟一,允执厥中”。中庸的原文是子曰:“舜其大知也与!舜好问而好察迩言,隐恶而扬善,执其两端,用其中于民。其斯以为舜乎。”意思是舜之所以是好领导,是因为不耻下问,常察舆情,精细入微,包容两个极端的想法,却能不偏听不偏看,取其中道而执行。

“执两端、取其中”意味着:第一,中国人看万事万物总是视其为一个整体的系统。其次,在一个整体的系统之中,中国人总能包容两极,令其并存,阴阳相合,二元对立却互不相斥。最后是平衡两极,使之不偏不倚,不会一元触大而失去平衡。

但这一段要同时考虑大学中的一段话:汤之盘铭曰:“苟日新,日日新,又日新”,……康诰曰:“作新民”,……诗云:“周虽旧邦,其命维新”。换言之,大学之道看到的天地事理是常变的,一个系统不可能是静止的,静止的系统就是死的系统,没有生命的系统。所以,大学之道里的系统日日更新、常常变化,中国人要追求的是“作新民”及“其命维新”,随着形势变化而时时改变。在这样常变的系统之中,“允执厥中”就不是在黑白之间取其中,不黑不白变成灰色,或在左右之间取其中,不左不右中间路线,而是让黑白并存,平衡黑白,让左右兼容,却平衡左右,这正是万物并育不相害,百道并行不相背的道理。

中庸的意思是平衡,而且是在常变的系统中动态地保持平衡,使阴阳兼容,两极并存,但却能有效地平衡两极,不使一方独大,而失去了多元的声音,失去了异质互动的活力,失去了系统中自我校正的能力。中庸绝对不是平均主义,更不是不好不坏,不黑不白,不左不右,不冷不热,那是平庸,不是中庸。

既然中庸是在常变的系统中保持动态的平衡,则“好问而好察迩言”十分重要,学习到了实情后,如何平衡可能失衡的系统更重要,诚如大学之道所言:“知止而后有定,定而后能静,静而后能安,安而后能虑,虑而后能得。物有本末,事有终始,知所先后,则近道矣。”定、静、安,而后能思考,思考而能得到正确的决策,探得回到中庸的管理之道,在揭示自组织的重要,所以一个动态平衡是自组织的“节”。节也可以说是阈(threshold),^①就是系统从一个状态进入另外一个状态

^① Granovetter Mark 1978 "Threshold models of collective behavior" American Journal of Sociology 83 1420-1443

的门槛。无节,则一端是无法自组织,呈现混沌状态,人人相争,没有秩序。而另一端是过度自组织,成为封闭网络,团结外斗,成为“藩镇割据”,甚至“军阀乱战。有节,则是自下而上的权力可以自组织一群人得出有序的社会网,足以形成规范,自我管理,但又不会内部太密结成利益圈子,勇于外斗。在低度自组织的“节”与过度自组织的“节”之间,就是有节。

另一个动态平衡是领导者进行层级管理的“节”。无节,则一端是放任自流,天下大乱,另一端则是过度控制,扼杀了系统的蓬勃生机。有节就是要“放”,不至于过度控制,但同时又要管理。

所以中庸管理追求的是自上而下的层级控制要有“节”,而自下而上的自组织也要有“节”。这两者之间往往又相互影响,相互抗拮,所以中庸之道还要有第三个动态平衡,就是层级权力与自组织权力之间的平衡。

中庸之道的管理目标是“百道并行不相背,万物并育不相害”,也就是多元并存、相生相克、关系和谐、生生不息。放,才有自组织,才有多元不同,才有生机蓬勃;诚,关系管理、德育天下、诚待万物,才有多元并存和谐相处,相互竞争又相互为用,相互刺激又思想交流。平衡,才能使这个动态开放的复杂系统不会控制过度,多元消失,统一的系统就是一个死寂的系统;另一方面也不会放任过度,系统失序而崩解。日本索尼公司创办人盛田昭夫在读懂儒家经典后悟出了企业管理之道就是:生生不息。

如何做到这样的平衡呢?无为而治绝对不是放任自流。刚好相反地,在无为之前,要有大作为,中庸之道指出:这是要领导者以天下至诚开始,到化育万民为止。当德化天下之时,才能让大自我组织,自我管理,我无为而天下治。

二、如何研究中国组织

下面让我先回顾一下组织理论,看看各个学派的代表性人物的思想,当然在短短的几句话中我很难说清楚这些大师的所有思想内容,每一个大师思想之丰富,用一整本书来写都嫌不够,所以

我只能把他们最特殊的贡献提纲挈领地说出来,难免挂一漏万。

1. 理性经济人假设下的管理思想

组织理论主要有两大支派:一是建基在理性经济人假设下的管理思想,也可以被称作理性系统;一是建基在社会人假设下的管理思想,也可以被称作自然系统。^①

现代管理理论的源头可以说有三个:一是美国的泰勒,二是德国的韦伯,三是法国的法约尔,^②我们只说前两个。泰勒是科学管理之父,其理论特色是将组织视为一个工作流程系统,假设组织是理性的,所以可以很清楚知道自己的目标,规划达成目标的手段,执行既定的计划,而人性假设则是理性经济人的假设,员工可以用经济因素的理性算计而加以控制,简单地说就是 X理论所强调的胡萝卜加大棒子,可以令其成为工作流程上的忠实执行者。权力是由上而下的,所以领导者的角色就是设计更有效率的流程,监督执行这个流程。

韦伯则是层级制理论的肇始者,他视组织为一个层层控制的命令系统。同样地,他也预设了理性的组织与理性经济人的人性,权力由上而下,所以领导者要做的就是规划、命令、监督与奖惩,这些我在前面有所介绍。^③

其最大的特色是强调组织的非人格化,去关系化,而为“现代管理”奉为圭臬,却是杜鲁克等人领军“后现代管理”批判最凶的主张。^④也是以后所有组织理论家从组织管理的实际中出发,大声反对的。而韦伯遭到最多的其它组织理论的批判就是层级控制固然有效,但一定有一群人,就是决策者。他们的工作内涵是无法用流程、规章、制度加以限制的,因为工作内容的变动性与高度不确定性,他们在制度之外有相当的自由度,而且负责控制整个流程系统与命令系统,层级控制越成功,权力就越向上集中。权力集中造成的后果,一是腐败滥权,一是权力总是有自我扩张的倾向,所以权力会越来越大。

去人格化与去关系化,正好使员工变成原子

① Scott Richard 1998 *Organizations: Rational, Natural, and Open Systems*. NJ: Prentice Hall

② Perrow Charles 1986 *Complex Organization: A Critical Essay*. NY: McGraw-Hill

③ Bendix Reinhard 1960 *Max Weber: An Intellectual Portrait*. New York: Basic Books

④ Drucker P 1993 *The Post-Capitalism*. New York: Harper and Row Publishers

化的个人,赤裸裸地暴露在组织暴力控制之下,使得权力更集中,更扩大,最后这种系统一定会因为贪腐与滥权而不可能持续的。^①

2 社会人假设下的管理思想

第一个起而反对韦伯层级制理论的是巴纳德,^②他将组织视为一个合作系统,因为合作需要沟通,所以组织也是一个信息系统。因为合作必须出于自愿,所以他以为权力是由下而上的,而且预设了社会人的人性预设,也就是人是追求社会意义的、人际满足的以及归属感的。但是组织又是理性的,必须完成它既定的使命,如何将如此不同又追求社会意义的人组织在一起,让他们合作共同完成组织要做的工作呢?巴纳德提出组织人的假设,以为人被赋予意义之后,就会变得更愿和组织合作,所以领导者最重要的工作就是为组织设定共同目标 (common goal),赋予员工工作的意义,向下收集大家的意见,协商整合出共同目标,再作好沟通说服。

这里我们可以看到中庸之道的西方现代管理理论的版本,看到了“诚待天下”与“取其中而用于民”在管理学上的意涵。

更进一步地,梅耶在其霍桑实验^③中看到了组织无法排除人际关系的影响,从而视组织为一个人际关系系统,提出了社会人假设的管理理论,他发觉人会形成非正式的团体,要寻找认同感与归属感,需要人际关系的支持与情感的抚慰,但组织是理性的,要如何控制这些“地下派系”呢?因此领导的职责是创造和谐的人际关系以及建立良好的文化、规范,带来员工的工作满意度与组织忠诚度,并引导小团体配合组织的工作。

非正式小团体是自组织的先声,德行领导正是要创造组织文化以形成非正式规范,这些让我们再次看到中庸之道在现代管理中的影子。

将理性经济人与社会人假设作“正反合”的是西蒙,他提出有限理性的假设,因为信息不对称与机会主义行为;另一方面人有其个性,有各自不同的追求与不同的利益诉求,所以人是想理性的,

但却无法完全理性。^④西蒙主要研究组织的决策,因为信息不对称与机会主义行为,下面会“忽攸”上面,所以决策者得到的信息是不完整的,影响了决策,致使组织也是有限理性的。也就是想理性而无法完全理性。为了有效取得信息,他视组织为一个信息交换的系统,领导者为了做决策,所以要设计出一些信息反馈的例行行为 (routine或译作惯例)。在接受了梅耶与巴纳德的启示后,西蒙也不再以为如此多元诉求的社会人是可以直接控制的,因此提出了非强制性控制 (unobtrusive control)的概念,领导的另一个职责就是做前题控制 (Premises control),也就是不直接控制员工,而控制他决策的环境,诱导其作出配合组织目标的行动决策。价值愿景、文化规范的控制,完美地融合进入了这个有限理性的管理模型中。

决策是因应外界环境变化而作,所以西蒙的理论把组织从只谈内部管理的封闭系统带向了需要考虑战略决策的开放系统。

3 开放系统下的管理思想

开放系统中又有了形形色色的学派,我各谈一个理性经济人与社会人的假设下最重要的学派。

理性经济人假设的代表是新制度经济学,领军人物之一是威廉姆森。他一方面承继了科斯的理论,以为组织是一个内部交易系统,也就是一笔交易不适合在市场上作时,就内化进入组织,在组织内作。另一方面,他承继了西蒙的有限理性学说,以为信息不对称、机会主义行为以及环境不确定性会带来市场交易的交易成本,所以领导的职责就是依环境与交易性质而作出战略选择,以选择市场、层级或网络哪一种治理模式最合适。^⑤

“经济学总是在研究人如何作选择,社会学总是在研究人如何无法作选择”,这是哈佛大学经济学教授德森伯瑞 (Duesenbury)在促进经济学与社会学对话十年后的一段感叹。

面对环境,新制度经济学以极小化交易成本回应战略选择,而社会学的新制度论 (New Institu-

① Perrow Charles 1986 Complex Organization: A Critical Essay NY: McGraw-Hill

② Barnard Chester 1938 The Functions of Executive MA: Harvard University Press

③ Mayo Elton 1945 The Social Problems of an Industrial Civilization Cambridge Mass: Harvard University Press

④ Simon Herbert 1976 Administrative Behavior 3rd ed NY: Free Press

⑤ Williamson Oliver 1979 "Transaction Cost Economics: The Governance of Contractual Relations" Journal of Law and Economics 22: 233-61. Williamson Oliver 1996 The mechanisms of governance New York: Oxford University Press

ism)却研究组织在场力中如何“人在江湖身不由己”。在一个相对封闭的领域内,一个社会、一个经济体、一个产业或一个组织,我们可以称之为“场”(field),场之内有许多作用力,称之为场力。依照狄马杰与鲍威尔^①针对组织定义的“场”：“组织场是一群组织组成的社群,它们从事相类似的活动,并屈从于相类似的声誉暨规则压力之下”。换言之,使组织“屈从”的场力包括信息类的,如声誉、口碑、顺应流行等等,以及规范类的,如服从非正式规范的风俗、道德,以及正式规范的法律与制度等等。这样的顺应是为了让组织在社会体制中取得合法性与合理性。所以组织被视为一个对外在环境的反应系统,反应着社会中各种场力所施予的压力。^[2]

以格兰诺维特为首的社会网理论试着在开放系统中进行“正反合”,这是因为它打破了传统分析方法中“过度社会化”和“低度社会化”的缺

陷,^②在集体与个体、结构与行动之间架起了一座桥梁。经济学的分析将个人视作理性的经济人,是彼此无关联的、原子化的自由个体。这样的分析忽略了人与人彼此之间的关系和联接。而与之相反,传统社会学理论倾向于将个人作为受到牢牢束缚在社会结构中的一员,个人的行为被社会场力所决定,缺乏自己选择的自由。

社会网研究对人性的预设认为有限理性的假设是不够的,同时人有其追求关系、情感以及认同、归属的需求。它既承认场力对人或组织施加的限制与影响,但也要研究这个限制如何透过人际关系网络才能施压于个体。它同时又承认个人的能动性,在场力的限制中仍有行动的空间,而且可以将这些行动自组织起来成为集体行为。人在社会网结构中是可以寻找到空间作出行动的选择,同时又可能动员社会网去形成集体行为,以改变场力。(见表 1、表 2)

表 1 社会网的组织系统之一

	泰勒 (Taylor)	韦伯 (Weber)	巴纳德 (Barnard)	梅耶 (Mayo)	西蒙 (Simon)
组织	工作流程的系统	科层组织, 命令系统, 合作系统	信息系统	人际关系系统和非正式组织	信息系统, routine structure
组织预设	组织是理性的	组织是理性的	组织是理性的	组织是理性的	组织是有限理性的
人的预设	经济人假设, 个人是理性的	经济人假设, 非人格化的人	组织人假设, 寻求意义的人	社会人假设	个人有限理性, 多元化的个人利益
控制方式	动质的激励	强制性控制	赋予意义, 共同目标说服沟通	Norms 文化, 寻求关系、情感、归属	例行行为非强制性控制
经理人职能	流程设计与执行监督	规划, 命令、监督、考核	设定共同目标, 沟通, 整合意见	领导, 人际关系和和谐, 沟通, 关心	信息选择, 决策, 前题控制
权力	由上而下	由上而下	由下而上	非正式群体, 类似由下而上	由上而下

① D.Maggip Paul J and Walter W. Powell 1983 "The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields" American Sociological Review 48(2).

② Granovetter Mark 1985 "Economic action and social structure: The problem of embeddedness" American Journal of Sociology 91: 481-510

表 2 社会网的组织系统之二

	威廉姆森 (Williamson)	塞尔茨尼克 (Selznick)	格业诺维特 (Granovetter)	中庸之道管理哲学
组织	交易系统 (开放系统)	对环境的反应系统 (开放系统)	社会网系统 (人流、金流、信息流)	开放、多元的复杂网系统
组织预设	组织是理性的 (作战略选择)	组织是不理性的	组织是有限理性的	组织是有限理性的
人的预设	个人有限理性 信息不对称 机会主义行为	社会人假设	个人有限理性, 同时又是社会人	社会人假设, 多元化的个人利益
控制方式	(对环境控制) 极小化交易成本	(对环境控制) 顺应合法性与合理性	影响网络内的行动者 (间接地控制)	关系管理、价值引导以及文化塑造
经理人职能	作出战略选择以决定组织结构	妥协、适应、政治过程	网络的交易治理, 信任、非正式规范塑造	诚意、修身、动态平衡多元结构
权力	由上而下 组织拥有控制环境的权力	组织对环境没有控制能力	受制于环境但也有能动性	由下而上

在社会网的视角底下, 组织被视为一个社会关系网系统, 拥有网络式的结构, 组织内有个人结合而成的网络, 组织外则有与其它组织结成的网络。其中各式各样的资源流, 包括物流、金流、人力流、信息流、知识流, 流于其中, 组织领导既有能力动员自己社会网内的资源流以完成组织目标, 但场力也会透过这个网络给个人与组织行动带来程度不同的限制。然而组织面对场力的压力又非完全无奈与无助, 透过动员外部网络自组织出集体行为, 可以抵抗其压力, 甚至能改变场力。

上表中, 我整理了这些理论视角的扼要总结, 虽不尽详备, 但却可以提供出来作个大概的比较。

随着时代移转, 往往三十年河东、三十年河西, 强调理性经济人与强调社会人的理论会相间流行。从 20 世纪初, 先是韦伯的科层制与泰勒的科学管理当道, 是制度与流程的天下, 然后在 30 年代后, 人群关系学派与领导统御术又流行起来, 开始强调人性与文化。二次大战后, 工业工程、作业研究创造了蓝血十杰与通用汽车的神话, 理性、流程、效率再次抬头。70 年代后, 梅耶的社会人模式与西蒙所开启的有限理性、行为研究又带来了组织行为学大行其道, 工作满足、组织忠诚、组织公民行为等等概念又成显学。另一方面, 有限理性带来治理问题的讨论, 欺诈与欺诈问题成为开放系统的主要问题, 新制度经济学遂红极一时。90 年代趁着电子商务的崛起, 汉默的企业流程再

造重新当道, 强调流程、信息化、制度化的声音转强。但随着社会网学派在 21 世纪初的崛起, 非正式团体与人际关系结构对组织行为的影响, 信任与治理的关系开始受人重视, 关系管理、企业文化等议题再度成为显学, 造成社会资本这些议题逐渐当红。

中庸之道下的中国管理正好视组织为一个复杂网系统, 其中自组织出来的多元力量相生相克, 互成共荣, 领导者的职能一方面要作好“非强制性控制”以及“前题控制”, 以动员网络中的资源, 完成组织目标, 又要营造良好的“前题”环境, 使多元力量平衡, 并在开放系统中保持对外在环境的适应。这些前题控制暗合了巴纳德、梅耶的社会人假设的管理思想, 所以中国的本土管理思想建基于自然系统之上。^[3]

三、社会网的方法论观点

“关系社会”内的自组织思想最和格兰诺维特的社会网的组织理论若合符节, 中国是“人情社会”, 强调的是自组织与系统平衡, 所以我以为社会网的视角是研究中国管理的良好理论基础, 其研究方法是从事中国管理研究的良好工具。个体网与整体网正好研究人际关系与社会网结构, 复杂网与动态网的研究正好可以分析整体性的系统、系统中的自组织以及系统的动态变化。

在开放系统的视角下, 社会网结构与行动是

互为因果的:个体行为会自组织出社会网结构,社会网又会产生集体行为,进而集体行为可以影响场力,同时,场力又会影响社会网结构,场力与结构又对个体行为具有约束力量。社会网可以在结构与行动之间搭起“桥”,也可以在个体与集体之间搭起“桥”,通过分析关系与社会网结构,使微观个体行为到宏观的社会现象之间的过程机制得到显现和说明。也因此,社会网分析是研究“关系”和探讨中国管理本质的最佳方法。

从社会网的观点来看,场力并不是直接作用在行动者身上就决定了行动决策,而是透过一个行动者身旁的关系及社会网来作用。比如,一个人周围的人大多接受了某一信息,会使此人也相信此一信息,一个人周围的人大多服从着某一规范,就使得此一规范具有强制力,使此人也必须遵守。场力如何作用于个体关系的形成,以及个体如何在社会网结构中取得结构位置,是社会网研究的第一个议题。

进一步地说,个体关系与个体结构位置(配合着场力的作用)会影响行动者的行动决策。一群人持之以恒又相互合作的行动法则会改变集体的社会网结构,从而不同的结构中,相同的个体行为却会“加总”出不同的集体行为,而这些集体行为一旦持续甚久,又被制度化了,则形成了场力。

社会网研究方法,包括了个体网、整体网、社会网分析、^①复杂网以及社会网动态学,正是要辅助解析这个从集体到个体,又从个体到集体的过程,其中,社会关系与社会网结构是这个过程中间的桥。^[4]

社会网研究可以分成七个研究领域,^[5]每一个领域都已经发展出相当多的理论以及十分完备的研究方法,而这些领域整合在一起正好呈现出一个研究整体系统的范式,十分合适研究中国管理的系统性思维,社会网研究方法更是合适于研究中国这个“家伦理本位”制^[6]的“关系主义”社

会。^②下面就各领域分述一些研究议题。

领域 1: 关系研究,以及个体因素(受场力或集体社会网结构干扰)→关系。过去研究如强、弱连带,连带强度,^{③④}信任关系等等领域,大量的社会心理学研究增强了我们对关系如何形成,如何运作的了解,以及社会学研究帮助我们理解场力如何形塑这些关系。

在中国管理研究的议题中,可以研究:比如,什么样的关系在什么样的情境之下可以完成多么复杂的交易?一个人如何营造他的人脉可以形成不同层次的圈子,动员深浅不一的资源?一个人的行为特质会带来什么样的关系人脉?比如,修身、德行这些领导特质会在组织中如何形塑组织内关系?体制、声誉机制以及规范如何影响一个人对关系的选择?

领域 2: 关系→个体行为,过去这是个体社会资本主要研究的领域,^⑤一个体或一个企业的关系及自我中心社会网的广度、高度及多元性将会影响行动者的商机机会、资源取得,进而影响其生存与发展。代表性研究为林南以及其借由个体中心社会网方法发展出来的职位生成法。

在中国管理研究的议题中,可以研究:比如,一个人关系会如何影响他在公司内的升迁?如何影响他的工作努力?如何影响他的转职、离职?或如何影响他结成圈子?如果是领导,不同人脉情况如何影响他对管理制度的选择?如何影响他的决策方式?在公司外则如何决定他的战略选择?或如何形塑他的企业在大环境中的生存与发展的能力?如何形塑他与其它公司的互动方式?

社会网研究主要就是两项:一是关系,一是社会网结构,一个行动者的社会网结构位置如何取得,以及场力并个体因素如何共同决定这些个体结构位置,是另一个主要议题,因此才有下述研究领域。

① Wasserman Stanley & Katherine Faust 1994 *Social Network Analysis: Methods and Applications*. Cambridge: Cambridge University Press

② Ho D. Y. F. 1993 "Relational orientation in Asian social psychology". In Kim U. and Berry J. W. (Ed.), *Indigenous Psychology: Research and Experience in Cultural Context*. pp. 240-59. Newbury Park: Sage Publications

Hwang K. K. 2009. *Confucian Relationalism: Cultural Reflection and Theoretical Construction*. Beijing: Beijing U Press

③ Granovetter M. 1973 "The strength of weak ties". *American Journal of Sociology* 78: 1360-13

④ Marsden P. and Campbell K. 1984 "Measuring tie strength". *Social Forces* 63: 483-501.

⑤ Lin Nan. 2001. *Social Capital: A theory of social structure and action*. NY: Cambridge University Press

领域 3 个体因素(受场力或集体的社会网结构干扰)→个体结构位置。一些组织行为学者或社会心理学者研究了个体的结构位置因何而取得,比如人情交换会不会形成圈子?^{[7][8]}一个人会在圈内、圈外?亦有研究采用了 HIM模型,以场力或集体社会网结构为干扰变量,分析个体因素如何影响个体结构位置。

在中国管理研究的议题中,可以研究:比如,在不同的制度环境与组织文化气氛中,一个人的个性与人脉会如何影响他是否加入了圈子?在圈子中是中心地位还是边缘人?会不会是不同圈子之间的桥?在公司外,会不会成为不同组织间的桥?体制、声誉机制以及规范如何影响一个人对自己社会网结构位置的选择?

领域 4 个体结构位置→个体行为,博特的结构洞理论可为这一类研究的开山之作与代表作,^①以后这类研究是整体网研究中数量最多的一类。

除了上述研究集体的力量如何透过关系暨社会网结构影响个体行为外,社会网理论也分析个体行为如何“加总”成为集体行为,以及集体行为如何形成场力的问题。

在中国管理研究的议题中,可以研究:比如,一个人的中心边缘、圈内圈外的位置会如何影响他在公司内的升迁?如何影响他的工作努力?如何影响他的转职、离职?如果是领导,如何影响他对管理制度的选择?如何影响他的决策方式?在公司外,他的中心边缘、圈内圈外的位置如何决定他的战略选择?或如何形塑他的企业在大环境中的生存与发展的能力?如何形塑他与其它公司的互动方式?

领域 5 个体行为→集体社会网结构。这就是行动者自组织过程的研究,也是动态社会网理论主要在处理的议题,其中最初引起社会科学界注目的就是瓦特斯^②的小世界研究(small world)。这类研究以个体的“搭桥”行为以及“趋同”行为解释了为什么社会网会有小世界的结构。个体的某些行为方式会彼此联结,进而决定了大社会或局部团体的集体结构型态。

在中国管理研究的议题中,可以研究:比如,

这些个体行为如何在一个开放系统自组织出不同的小团体?系统中会造成多少圈子产生?圈子之间是交流还是对抗?圈子之间是“一元独大”,还是多元平衡?

领域 6 集体社会网结构→集体行为。一个集体的社会网结构又会进一步影响集体行为,过去这是集体社会资本研究中的一个重要部分。^③在组织研究中,一个集体的学习、创造力、知识传播、工作效能以致于一个战略结盟的成与败,都受其内部社会网结构的影响。

相同的行为在不同的集体社会网结构中会产生不同的集体行为,在中国管理研究的议题中,可以研究:比如,利益矛盾中的冲突行为,在多元平衡的系统中如何形成集体协商?但在二元对抗的系统中如何成为“内战”以及秩序混乱?在一元独大的系统中如何成为以大吃小的过程?如何在这些不同系统中,平衡这些力量?

领域 7:集体行为→场力。一些群体的集体行为以及群体与群体间的互动会形成一个场域中更强大、具胁迫性的场力,如信息的累积会引爆流行,群体的相似行为会引爆趋势,^④或协议形成制度,以及共同认可形成规范。

在中国管理研究的议题中,可以研究:比如,在不同系统中如何制定不同的自组织治理机制?这些机制会在什么样的集体力量下产生?在不同系统中,声誉机制如何被制定?规范如何形成?

从制度、规范、声誉机制这些场力出发,它们如何影响个人,个人如何选择并塑造自己的人脉网及结构位置。在场力限制中,个人的人脉网及结构位置如何决定他的行为决策,进而个人行为决策如何形塑集体的社会网结构,比如形成圈子,而不同圈子可能自组织成多元的力量,而决定了系统的特质,最后在不同系统中,自组织出来的力量又会产生不同的制度、规范与声誉机制。

一个系统就是如此循环反复地发展与演化。中国人的管理哲学正是要促成此一系统之中多元平衡的结构,多元而有联结才能生生不息,否则不是系统死寂,就是系统崩解。

① Burt Ronald 1992 Structural holes: The social structure of competition. Cambridge: Harvard University Press

② Watts Duncan 1999 Dynamics and the small-world phenomenon. American Journal of Sociology 105(2), 493-527

③ Coleman J 1990 Foundations of Social Theory. Cambridge: Harvard University Press

④ Granovetter Mark 1978 "Threshold models of collective behavior." American Journal of Sociology 83 1420-1443

两千多年来中国传统的智慧正是要告诉我们这个生生不息的道理,以及管理这个开放复杂系统的理想哲学。

四、结 论

在上述的社会网视角下的组织研究架构里,我们看到了在个体行为如何形成集体社会网结构,以及集体行为如何影响场力的研究中,充斥着自组织的研究,这正好为我们回答为什么中国人谈领导,强调的是无为而治?而在复杂网研究中,自组织是一个重要的部分,其方法可以提供这类研究的良好工具。

另外在关系如何影响个体行为以及个人结构位置如何影响个体行为的研究中,我们可以看到一个人如何动员他的社会资本以完成工作目标,这正是我在圈子理论中所看到的中国人的动员机制与工作动机。社会资本研究中无论是对关系网的潜在资源研究,动员过程研究,还是社会网结构分析方法,都是这类研究的良好工具。

动员社会资本也罢,自组织也罢,其前题都是和谐关系与良好信任的环境,这正是关系研究中值得我们深思的问题。为什么我们谈治理会说“半部论语治天下”?为什么中国人要“诚意、正心、修身、齐家”,之后才能“治国”?这些中国管理的智慧都在指出关系研究的重要。

中国人的阴阳思维是整体性的、系统性的,而整个社会网研究的架构是将组织放在场力中研究的,是一个开放系统的研究,所以其研究的重要议

题之一就是如何在开放系统中形成自组织,形成集体行为而对外在环境有所回应。为什么中国又总是陷在一放就活,一活就乱,一乱就收,一收就死,一死再放的治乱循环之中?如何放而不乱,收而不死,正是中庸之道中的动态平衡的概念,也是整个社会网架构研究可以试着解答的问题。

中国人的治理理想是百道并行而不悖,万物并育不相害,如何在开放系统中保持多元力量,使之平衡,使之适应环境变化,而生生不息,正是中国管理要好好研究的核心议题。

参考文献:

- [1] 朱熹.四书集注[M].南京:凤凰出版社,2005
- [2] 周雪光.组织社会学十讲[M].北京:社会科学文献出版社,2003
- [3] 罗家德,王竞.国管理之自然系统特质[J].管理学家学术版,2008(05):58-70
- [4] 罗家德.社会网分析讲义[M].北京:社会科学文献出版社,2010
- [5] 罗家德,王竞,张佳音,谢朝霞.社会网研究的架构—以组织理论与管理研究为例[J].社会,2008(4):15-38
- [6] 梁漱溟.中国文化要义[M].台北:里仁书局,1982
- [7] 黄光国.中国人的权力游戏[M].台北:远流图书公司,1988
- [8] 张佳音,罗家德.组织内派系形成的网络动态分析[J].社会,2007(4):152-164

(责任编辑、校对:陈东林)

The Essence of Chinese Administration: A Perspective of Social Network

IUO Jia-de

(Department of Sociology, Qinghua University, Beijing 100084)

Abstract: Chinese indigenous management is guided by non-exertion government, i.e. a mechanism encouraging self-organization, self-regulation and self-management. Freedom without disorder depends on a combination of utmost sincerity and universal morality, while the construction of value, vision, culture, and regulation is to construct the prerequisite environment to control group activities, not the control itself. The ultimate function is to keep dynamic balance in this diversified system, so that the system can adjust itself to the changing world. This managerial principle coincides with human-orientated management which takes the social man as its basis, in which social network theories and methodology are especially suitable for the analysis of self-organized management of Chinese “relationship society”. Ego-centered, holistic and social network analysis can be applied in the analysis of relationship exchange, relationship network and circle phenomenon, whereas complex network and network dynamics can help modeling the formation of self-organization as well as the balance and evolution of this system. This research methodology can help deal with substantial domestic management issues and form corresponding theories.

Key words: indigenous management research; doctrine of mean; social network; embeddedness; holistic system